



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**GESTÃO DE TENSÕES COOPETITIVAS NO SETOR DO
TURISMO**

BEATRIZ VIANA ANDREZ

NOVEMBRO – 2020



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**GESTÃO DE TENSÕES COOPETITIVAS NO SETOR DO
TURISMO**

BEATRIZ VIANA ANDREZ

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL NOVAIS DE
MAGALHÃES SANTOS**

NOVEMBRO – 2020

AGRADECIMENTOS

Múltiplas pessoas contribuíram, de forma direta e indireta, para realização desta dissertação.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Professor Doutor José Manuel Novais De Magalhães Santos que se prontificou a orientar esta tese. Também agradecer a sua disponibilidade e apoio demonstrados, assim como as suas opiniões críticas e sinceras, fundamentais para a elaboração deste trabalho.

Agradecer também à Professora Doutora Ana Sara Dores Martins Gonçalves, que foi essencial na fase inicial da redação desta dissertação através da preparação e transmissão dos conhecimentos necessários.

Um agradecimento muito especial à minha família que me acompanhou exaustivamente ao longo de toda a minha vida académica. Um sincero obrigada à minha mãe, ao meu pai, ao meu irmão, avós e tios, por terem tornado possível a minha presença neste mestrado, e por terem facilitado todo este percurso.

Agradeço a todos os amigos mais próximos, que constituem um pilar fundamental para o meu bem-estar, e que me apoiaram e incentivaram incondicionalmente a nunca desistir dos meus sonhos e objetivos.

Por fim, uma palavra de agradecimento a todos os envolvidos no presente estudo, que se dispuseram a ser entrevistados e a disponibilizar informações essenciais para a realização do mesmo.

RESUMO

A crescente complexidade e volatilidade do mercado obriga as empresas a repensar as suas estratégias competitivas. A coopetição é uma estratégia que integra os conceitos de cooperação e competição, e que permite às empresas desenvolver novas perspetivas do mercado e aproveitar sinergias criadas a partir da partilha de conhecimento, recursos e competências. Tratando-se de uma aliança de cooperação entre concorrentes, emergem diversas tensões que são geridas pelas empresas no sentido de atingir objetivos comuns.

A presente investigação tem como objetivo entender os diferentes tipos de tensões coopetitivas, assim como estudar as abordagens de gestão das mesmas. Este estudo propõe-se ainda a associar as diferentes tensões (motivadas por *role-conflicts*, comportamentos oportunistas, partilha e apropriação de conhecimento, ou dependência e poder) às abordagens de gestão (separação, integração ou combinação) identificadas no enquadramento teórico. Com base num estudo qualitativo de carácter exploratório, realiza-se um caso de estudo. Este é suportado por entrevistas semi-estruturadas, por via telefónica, a 5 microempresas de uma aliança estratégica múltipla do setor do turismo em Portugal.

Esta dissertação permitiu concluir que a gestão de tensões é fundamental no contexto de coopetição. No contexto das microempresas, a integração parece ser o princípio mais adequada para conciliar estratégias de cooperação e competição. Além disso, acredita-se que a abordagem de gestão adotada pelas empresas pode ser motivada ou condicionada por diversos fatores, nomeadamente o tipo de tensão e, de forma mais evidente, as características do parceiro e do relacionamento desenvolvido.

Palavras-chave: estratégia, relacionamento interorganizacional, microempresas, coopetição, cooperação, competição, tensões, gestão de tensões.

ABSTRACT

The increasing complexity and volatility of the market forced companies to rethink their competitive strategies. Coopetition is a strategy that integrates the concepts of cooperation and competition, and that allows companies to develop new market perspectives and take advantage of synergies created from the sharing of knowledge, resources, and skills. As it is a cooperation alliance between competitors, several tensions emerge that are managed by companies in order to achieve common goals. The present investigation aims to understand the different types of coopetitive tensions, as well as the approaches used to manage them.

This study also proposes to associate the different tensions (motivated by role-conflicts, opportunistic behaviors, knowledge sharing and appropriation, or dependence and power) with the management approaches (separation, integration or combination) identified in the theoretical framework. Based on a qualitative exploratory study, a case study is carried out. This is supported by semi-structured interviews, by telephone, to 5 micro-enterprise in a multiple strategic alliance of the tourism sector in Portugal.

This study allowed the author to conclude that the management of tensions is fundamental in the context of coopetition. In the context of micro-enterprises integration seems to be the most appropriate principle for reconciling cooperation and competition strategies. In addition, it is believed that the management approach adopted by companies can be motivated or conditioned by several factors associated with the type of tension and, with more evidence, the characteristics of the partner and the relationship developed.

Keywords: strategy, interorganizational relationships, micro-enterprises, coopetition, cooperation, competition, tensions, tensions management.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	2
2.1. Relacionamentos Interorganizacionais	3
2.2. Cooperação	3
2.3. Competição	4
2.4. Coopetição	4
2.4.1. Tensões em coopetição	5
2.4.2. Abordagens de gestão de tensões	7
3. QUADRO DE REFERÊNCIA	9
4. METODOLOGIA.....	11
5. CASO DE ESTUDO	14
5.1. Contexto.....	14
5.2. Empresa A.....	16
5.3. Empresa B.....	19
5.4. Empresa C.....	21
5.5. Empresa D.....	23
5.6. Empresa E.....	24
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	27
6.1. Tensões em coopetição	27
6.2. Gestão e Motivações da gestão de tensões em coopetição	29
7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA	31
7.1. Conclusões	31
7.2. Limitações e Sugestões de Investigação Futura	34
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS	39

1. INTRODUÇÃO

Os desenvolvimentos provocados pela globalização (um processo de aproximação que reduziu as restrições de espaço e tempo entre os mercados e sociedades num contexto económico, social, cultural e político) confrontaram as empresas com a necessidade de estabelecer novas estratégias. Desta forma, após um período caracterizado por um foco em relações baseadas na maximização dos lucros, a constante evolução dos mercados permitiu uma maior integração dos mercados e respetivas empresas, originando assim relacionamentos organizacionais entre concorrentes. A coopetição é, para (Tidström, 2014), uma estratégia interorganizacional que permite a integração de outras duas estratégias (opostas à partida) – a cooperação e a competição. Um relacionamento coopetitivo pode tornar-se instável e difícil de sustentar, o que provoca a existência de tensões (aspectos negativos à partida) entre as empresas envolvidas (Fang et al., 2011; Wilhelm, 2011).

Para Hoffmann et al. (2018), a literatura existente sobre a integração simultânea de competição e cooperação é ainda insuficiente, uma vez que a pesquisa estratégica tradicional se concentra essencialmente no estudo da competição entre empresas. Os mesmos autores incentivam a estudos futuros relacionados com a coopetição, entre eles, as abordagens alternativas para a gestão de tensões neste tipo de relacionamentos, mais especificamente sobre as ações que as empresas devem adotar para equilibrar conflitos na coopetição. Segundo Tidström (2014), para que seja possível aprimorar o conhecimento relativamente às tensões na coopetição, além de conhecer os possíveis tipos de tensões, é importante investigar gestão das mesmas, assim como os seus resultados e consequências. Assim, o debate académico inerente a este estudo está diretamente associado à leveza com que esta temática tem sido abordada.

Posto isto, a problemática de investigação prende-se essencialmente com a necessidade de compreender a gestão de tensões aplicadas a relacionamentos coopetitivos. Além disso, o presente estudo é suportado num grupo de microempresas, uma vez que a literatura existente se limita fundamentalmente à análise de grandes empresas (Granata, 2018). As microempresas (geralmente caracterizadas pela sua pequena dimensão e por empregarem menos de dez trabalhadores) representam interesse para a investigação, na medida em que as suas motivações para a coopetição e os efeitos ou impactos desta no desempenho das mesmas, podem diferir bastante das restantes de dimensão superior (Granata, 2018). Além disso, segundo dados de 2020 disponibilizados

pela base de dados PORDATA, o tecido empresarial português é composto, quase na sua totalidade (96,1%), por microempresas, desempenhando assim um papel fundamental na economia portuguesa. Devido às dificuldades inerentes à sua dimensão e capacidade de lidar com as pressões competitivas, este tipo de empresas procura colmatar estas lacunas através do desenvolvimento de diversos tipos de relacionamentos inter-organizacionais (Partanen et al., 2014). Com o surgimento de novos desafios no contexto competitivo, as dinâmicas desenvolvidas de concorrência e de cooperação tornaram-se centrais e imprescindíveis para as empresas, e consequentemente para o contexto de investigação académica. O setor do turismo em Portugal apresenta uma elevada relevância socioeconómica e uma vasta diversidade de relacionamentos de coopetição. Além disso, este setor disponibiliza o acesso a múltiplos dados e informações pertinentes. Assim, o presente estudo tem como objetivo compreender a gestão de tensões em relacionamentos coopetitivos entre microempresas, no setor do turismo em Portugal.

A presente investigação considera as seguintes questões de investigação: (1) “Quais os tipos de tensões que podem existir num relacionamento coopetitivo?”; (2) “Quais as principais abordagens de gestão de tensões num relacionamento coopetitivo?”; (3) “Como são geridos os diferentes tipos de tensões existentes?”. Os resultados a alcançar ao longo deste trabalho, tais como as respostas às questões de investigação, serão obtidos através de um estudo de caso múltiplo, consoante o contexto acima referido.

Este trabalho final de mestrado apresenta inicialmente uma revisão da literatura existente sobre os diversos conceitos fundamentais, sendo as abordagens mais relevantes para este estudo sintetizadas no quadro conceptual, na secção 3. De seguida, é descrita a metodologia de estudo utilizada com o intuito de chegar a conclusões pertinentes relativamente às questões de investigação. No capítulo 5 são descritos os relacionamentos de coopetição referentes ao caso de estudo, a partir do qual são obtidos resultados que são analisados no capítulo 6, com recurso às noções abordadas nas secções 2 e 3. O último capítulo sintetiza o objetivo desta dissertação, apresenta as respostas às questões de investigação, identifica as limitações associadas ao desenvolvimento desta dissertação, e sugere abordagens de investigação futura.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo aborda essencialmente os conceitos de relacionamentos inter-organizacionais, cooperação, competição e coopetição. Relativamente ao contexto de

coopetição, é ainda apresentada e discutida a literatura os diferentes tipos de tensões e as abordagens de gestão das mesmas.

2.1. Relacionamentos Interorganizacionais

Na última década, os relacionamentos interorganizacionais foram alvo de uma crescente relevância em termos académicos e profissionais. Para Ford, Gadde, Hakansson & Snehota (2003), estes relacionamentos representam interações onde os intervenientes (como clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros) possuem objetivos comuns no sentido de obter resultados positivos em conjunto (Osarenkhoe, 2010).

Cada relacionamento é caracterizado pela sua unicidade quanto ao seu conteúdo, às dinâmicas estabelecidas, ao envolvimento exigido e à forma como estes fatores afetam as partes envolvidas (Ford et al., 2003). Por outro lado, a sua manutenção e o seu desenvolvimento dependem de acontecimentos passados; da aprendizagem resultante destes e de outros relacionamentos; da situação atual das empresas envolvidas; assim como das expectativas futuras (Håkansson e Ford, 2002). Relativamente a estes relacionamentos, existem ainda níveis de comprometimento necessários a adotar, sendo que a ausência ou o desequilíbrio destes pode provocar o término da relação. Em contrapartida, o corresponder das expectativas reforça a confiança entre as organizações, e permite a continuidade das suas interações (Ford et al., 2003). Em suma, os relacionamentos desenvolvidos entre empresas são tão suscetíveis de desencadear oportunidades, como de impor restrições ao crescimento das partes envolvidas, dada a necessidade de adaptação e compromisso mútuo (Håkansson & Snehota, 1995).

As alianças estratégicas, que representam uma associação entre duas ou mais empresas, ganharam relevância nas estratégias competitivas. Estas alianças podem ser formadas com múltiplos objetivos, nomeadamente: o acesso a capacidades e competências dos parceiros (por exemplo, Khanna, 1998), a partilha de custos e riscos de inovação, ou o aumento do poder de mercado através da coordenação estratégica entre concorrentes (Mowery et al., 1996).

2.2. Cooperação

Após um período caracterizado por estudos focados em relacionamentos empresariais baseados em avanços tecnológicos e na maximização dos lucros, está cada vez mais saliente que uma das principais fontes de vantagens competitivas de uma empresa está intimamente relacionada com a qualidade dos relacionamentos desenvolvidos com outras

organizações. Assim, segundo Le Roy & Fernandez (2015), a cooperação é uma estratégia essencial onde as empresas trabalham em conjunto para obter benefícios mútuos que resultam na criação de valor (Raza-Ullah et al., 2014).

Este tipo de estratégia interorganizacional pode ser representada por relações informais, redes empresariais ou alianças altamente formalizadas (Granata et al., 2018).

Osarenkhoe (2010) afirma que a cooperação exige complementaridade e equidade na partilha de recursos, sendo também fundamental uma base de confiança e compromisso no relacionamento. O comprometimento mútuo depende da motivação consistente das partes para manter um relacionamento (Dwyer et al., 1987).

2.3. Competição

Segundo Osarenkhoe (2010), a competição resulta da disputa por recursos escassos e/ou produção e comercialização de produtos ou serviços, entre dois ou mais intervenientes, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos mesmos clientes. Geralmente, a competição é qualificada com uma situação de *win-loss* (Le Roy & Fernandez, 2015). Osarenkhoe (2010) complementa que a concorrência é um processo dinâmico de rivalidade. O termo “concorrência” está associado à competição, na medida em que existem relações oportunistas (Raza-Ullah, Bengtsson & Kock 2014) onde as empresas têm o objetivo de manter ou melhorar as suas posições no mercado, provocando relações conflituosas. Bengtsson & Kock (1999) constataam que a competição é um processo interativo onde as perceções e experiências de cada um influenciam as interações entre organizações concorrentes. A rivalidade torna-se inferior quando analisada dentro dos grupos estratégicos, uma vez que existe interdependência entre as empresas (Caves & Porter, 1977).

2.4. Coopetição

Apesar de opostos, os conceitos “cooperação” e “competição” podem ser integrados, resultando numa estratégia interorganizacional denominada de “coopetição” (Tidström, 2014). Esta estratégia surgiu no sentido de atingir um objetivo comum de criar e capturar valor para o cliente, tendo em vista a complementaridade de recursos. Este tipo de relacionamentos revela a intenção das empresas em ter acesso a recursos externos ao mesmo tempo que procuram obter vantagem competitiva relativamente à contraparte envolvida (Bengtsson & Kock, 2014).

Bengtsson *et al.* (2010) identificaram um *continuum* de relações de coopetição alternativas, delimitadas entre as que são dominadas pela cooperação, e as que são essencialmente dominadas pela competição. A coopetição baseada na cooperação está associada à criação de valor, sendo o objetivo principal desenvolver novos conhecimentos, competências e tecnologias. Já a coopetição baseada na competição, corresponde à valorização e desenvolvimento de vantagens competitivas (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen 2009).

A maioria dos estudos identifica antecedentes da coopetição como redução de riscos e partilha de custos. Tidström & Andersson (2009) acrescentam ainda que coopetição também pode ser justificada com o objetivo de oferecer melhores serviços e/ou produtos ao cliente. Para Granata (2018), as motivações das pequenas empresas para a coopetição concentram-se essencialmente no aumento de capacidade de inovação e desempenho tecnológico, desempenho de vendas e desempenho financeiro. A coopetição entre empresas requer disponibilidade financeira e temporal, tendo em conta que pode não ser alcançado o retorno esperado, dada a dificuldade de adaptação e alinhamento de estratégias (Osarenkhoe, 2010).

2.4.1. Tensões em coopetição

Sendo a cooperação e a competição duas estratégias contrárias e paradoxais à partida, a sua existência simultânea representa uma fonte natural de tensões (Chen, 2008; Raza-Ullah et al., 2014; Tidström, 2009). Segundo Wilhelm (2011) as tensões são parte integrante da coopetição, o que contrasta com a perspetiva de Bengtsson *et al.* (2010), que observam as tensões como resultado da coopetição. Com especial foco para os relacionamentos inter-organizacionais, o estudo de Mele (2011) realça alguns tipos de tensões entre os quais *role-conflicts*; *value-related conflicts*; e *affective conflicts*. Dos três tipos mencionados, apenas o primeiro se associa diretamente à coopetição.

Segundo o estudo de Mele (2011), os *role-conflicts* são o resultado de diferentes perceções dos envolvidos no relacionamento relativamente ao próprio grau e tipo de responsabilidades. Em concordância, Pellegrin-Boucher et al. (2018) acrescentam que este tipo de tensão resulta das perceções distintas sobre prioridades, preocupações e objetivos. Autores como Tidström (2014), defendem que os *role-conflicts* decorrem da tensão entre a orientação cooperativa para objetivos comuns e a orientação competitiva para as metas individuais das empresas. Adicionalmente, Fernandez et al. (2014) sugerem que a coopetição não implica que as empresas deixem de ter interesses privados.

Bengtsson e Kock (2014) argumentam ainda que a coopetição é condicionada pelos projetos que decorrem em simultâneo em cada uma das empresas.

O conhecimento específico de uma empresa, como fonte de vantagem competitiva (Tsai, 2002) pode também representar uma tensão nos relacionamentos coopetitivos. Através da partilha de conhecimentos e competências, é possível agregar valor para ambas as partes envolvidas num relacionamento através das inovações que advêm das sinergias criadas (Chin et al., 2008). Segundo Khanna et al. (1998), as tensões surgem da utilização dada ao conhecimento partilhado no sentido de obter ganhos individuais. Morris *et al.* (2007) defendem a existência de critérios rigorosos de seleção de informação aquando da partilha de conhecimento relevante entre concorrentes. Para autores como Fernandez & Chiambaretto (2016), as empresas enfrentam um dilema entre a necessidade de uma empresa garantir o sucesso da parceria em contraste com a vontade limitar a partilha de informações para evitar fugas de informação confidencial (Le Roy & Fernandez, 2015). Em concordância, o estudo de Arslan (2018) destaca que as tensões entre benefícios privados e comuns são inerentes a qualquer relacionamento coopetitivo. De acordo com Arslan (2018), estas dinâmicas da coopetição sujeitam os relacionamentos a um custo de transação associado ao risco de comportamentos oportunistas (Osarenkhoe, 2010; Tidström, 2014) – um tipo de tensão considerado inevitável numa aliança estratégica (Park & Ungson, 2001). O oportunismo é definido como a atitude dolosa de explorar a outra parte do relacionamento para proveito próprio (Tjosvold, Wong, & Wan, 2010), prejudicando a capacidade das partes para obter benefícios comuns (Arslan, 2018). O estudo de Bengtsson e Kock (1999) afirma que as empresas privilegiam a competição quando se sentem ameaçadas ou quando identificam oportunidades de expansão dos seus negócios na área de atuação do concorrente. Chai et al. (2019) apresenta a premissa de que existe maior probabilidade de empresas fortemente interdependentes desenvolverem um relacionamento coopetitivo quando os níveis de oportunismo (tratado como uma condição comportamental) e incerteza tecnológica (condição contextual) são elevados.

Autores como Osarenkhoe (2010) defendem que a dependência e o poder também constituem um tipo de tensão nos relacionamentos coopetitivos, na medida em que características organizacionais como o poder financeiro ou técnico, e até mesmo a dimensão, podem provocar situações de exploração onde as empresas teoricamente mais fracas são coagidas a agir consoante os interesses da outra parte (dotada de mais recursos). Assim, a partilha de recursos e informações pode criar dependência por parte do parceiro

mais fraco, tendo assim uma tendência para ser dominado pela outra parte do relacionamento (Tidström, 2014).

2.4.2. Abordagens de gestão de tensões

As tensões mencionadas com recurso à literatura existente são resultado de uma tentativa de equilíbrio entre cooperação e competição, e podem ser geridas através de diferentes estratégias e comportamentos corporativos que permitem evitar ou ultrapassar conflitos (Santolaya-Sanz et al., 2017). O estudo de Tidström (2014) aborda a perspetiva de Rahim (1983), que defende que as abordagens de gestão de tensões podem ser mais eficazes consoante o tipo de tensão em causa.

Inicialmente, diversos autores concentraram-se na construção de modelos que facilitassem a análise dos comportamentos mais adequados aquando do surgimento de tensões. Por exemplo, Thomas & Kilmann (1974) abordaram como principais estilos de abordagens de gestão, a colaboração, a competição, o comprometimento, a prevenção ou a acomodação. Os mesmos autores alegaram ainda que: evitar é a estratégia que funciona numa lógica menos cooperativa; acomodar é a abordagem mais cooperativa; a competição e a colaboração são estratégias mais assertivas; e o comprometimento é a estratégia mais equilibrada em situações de tensões coopetitivas. Mais tarde, Raim (1983) apresentou os seguintes estilos de gestão de conflitos: integrar, acomodar, comprometimento, forçar ou evitar.

Morris et al. (2007) defendem que o comprometimento está associado à perceção da dedicação ao relacionamento por parte do parceiro, e que a falta de compromisso de uma das partes diminuirá o desempenho de ambas. Quanto à confiança, é um elemento que gera maior satisfação das partes envolvidas (Chin *et al.*, 2008), incentiva o comportamento cooperativo (Bengtsson *et al.*, 2010), e facilita a gestão de conflitos.

Autores como Fernandez *et al.* (2014) organizaram as diferentes abordagens de gestão de coopetição em três estratégias: separação, integração, e combinação das duas anteriores. Mais tarde, Hoffmann *et al.* (2018) adicionaram três diferentes tipos de separação de tensões: organizacional; temporal; e funcional.

Hoffmann et al. (2018) defendem que uma abordagem possível de tensões consiste numa separação organizacional das áreas de atuação correspondentes de cooperação e competição. Assim, uma empresa multidivisional tem uma unidade específica onde colabora com outra entidade, enquanto compete com a mesma noutra área de atuação totalmente dedicada à competição (Hoffmann et al., 2018; e Fernandez et al., 2014). Esta

solução permite a duas empresas colaborarem para o desenvolvimento de um novo produto enquanto competem com os produtos existentes. Hoffmann et al. (2018) também admitem que esta abordagem requer coordenação entre as unidades organizacionais para alinhar os objetivos corporativos e impedir a exploração da unidade cooperativa pelo parceiro. Além disso, é necessário que ambas as partes estabeleçam regras e desenvolvam um alto nível de confiança.

A separação temporal é também vista por Hoffmann et al. (2018) como uma hipótese que permite às empresas em coopetição, oscilar os seus comportamentos e estratégias entre a cooperação e competição. Os mesmos autores defendem que quanto menores forem os períodos disponibilizados para uma estratégia de cooperação e competição simultânea, menor será a tensão esperada. Por outro lado, uma frequência elevada de transições estratégicas, pode aliciar o parceiro a aproveitar o período de cooperação para aprender e melhorar a sua posição competitiva em antecipação ao período da competição (Hoffmann et al., 2018). Os autores alertam ainda para os desafios organizacionais que podem advir desta abordagem, tais como a capacidade de decidir quais os momentos de transição entre estratégias mais adequados, assim como a capacidade de alterar frequentemente o seu comportamento estratégico.

A separação funcional permite que as empresas cooperem e compitam simultaneamente, mas em diferentes divisões funcionais (Hoffmann et al., 2018). É frequente esta abordagem ser utilizada neste tipo de relacionamentos, uma vez que as empresas tendem a cooperar em atividades de *upstream* da cadeia de valor, como o desenvolvimento de tecnologias, para mais tarde competirem em atividades de *downstream*, por exemplo, na comercialização de produtos (Fernandez et al., 2014). Segundo Hoffmann et al. (2018), quanto menor a interdependência observada nestas operações, menor será a tensão esperada. No entanto, perante situações em que os produtos são complementares ou intangíveis, os investigadores lembram que a separação pode tornar-se parcial e deixar espaço para um aproveitamento por parte do parceiro para ganhar vantagem competitiva numa fase mais inicial.

Para outros autores, a estratégia de separação revela-se insuficiente na gestão de tensões (Chen, 2008). Ao contrário do princípio da separação, a integração representa a adoção e desenvolvimento de rotinas organizacionais que visam estabelecer, ao longo do tempo, um equilíbrio entre a intensidade de cooperação e competição (Fernandez et al., 2014). Para que sejam alcançados estes resultados, é fundamental a mentalidade de coopetição entre os funcionários e gerentes das empresas envolvidas (Fernandez et al.,

2014), que os prepara para a existência de interesses conflitantes, assim como para a noção de compromisso. A integração requer, à partida, uma clarificação dos princípios de partilha de conhecimento, bem como a criação de mecanismos de isolamento e proteção das restantes competências (Hoffmann et al., 2018).

Embora as estratégias mencionadas acima (separação e integração) possam resultar individualmente, autores como Fernandez et al. (2014) ou Pellegrin-Boucher *et al.* (2018) acreditam que as mesmas podem ser mais eficazes quando combinadas simultaneamente na gestão de tensões coopetitivas. Segundo os estudos destes autores, a combinação envolve o destaque de equipas funcionais por parte das empresas envolvidas para trabalharem em conjunto e de forma autónoma na coopetição.

Em contraste com os estudos anteriormente citados, Granata et al. (2018) abordaram a gestão da coopetição em microempresas. Estes autores concluíram que, à semelhança das grandes empresas, e em contraste com o que tentavam comprovar, a gestão da coopetição nas microempresas é também formalizada e requer o princípio da separação (apesar de ser adotado de forma distinta). O estudo de Granata et al. (2018) enfatiza o papel do proprietário/gerente de uma microempresa na aplicação do princípio da separação através da internalização da mentalidade de coopetição, tendo em conta que é o próprio de desempenha muitas das principais funções na empresa. Assim, ao defender que a gestão, a formulação de estratégias e a tomada de decisão dependem das atitudes, experiência pessoal e valores do proprietário/gerente de uma microempresa, estes autores corroboram estudos anteriores, nomeadamente de Jaouen e Lasch (2015), Liberman-Yaconi et al. (2010) e LeBrasseur et al., 2006.

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

O quadro de referência permite enquadrar a problemática e as questões de investigação deste estudo (apresentadas no capítulo de introdução), com a revisão da literatura abordada. Esta literatura revista representa as principais temáticas associadas ao objetivo desta dissertação, nomeadamente: relacionamentos coopetitivos, incluindo estratégias de cooperação e coopetição; tipos de tensões em coopetição; e as diferentes abordagens de gestão de tensões. Da pesquisa realizada, resultam diversos estudos e perspectivas de múltiplos autores, que são sintetizados neste capítulo de acordo com a interpretação ou abordagem pretendida para o presente estudo.

A primeira questão de investigação revela a intenção de categorizar os diferentes tipos de tensões existentes num relacionamento coopetitivo. O enquadramento teórico permite identificar os seguintes tipos de tensões: *role-conflicts*; dilema entre partilha e apropriação de valor; oportunismo; e poder e dependência.

Autores como Mele (2011) e Tidström (2014), estudaram os *role-conflicts*, tensões associadas às diferentes perceções que as partes de um relacionamento têm das suas funções, provocando níveis de compromisso díspares. As diferenças estratégicas e os objetivos também podem variar entre os intervenientes dos relacionamentos, o que pode gerar desacordos e conflitos de interesses (Fernandez et al., 2014). Por outro lado, para Fernandez & Chiambaretto (2016) e Arslan (2018) as tensões também podem decorrer do dilema entre a partilha para criar valor em conjunto, e a apropriação para obter benefícios privados. Isto é, segundo autores como Tsai (2002) e Chin et al. (2008), é comum existir aproveitamento da partilha de recursos e conhecimentos por parte dos parceiros de coopetição, no sentido de obter maior vantagem competitiva. Arslan (2018) Osarenkhoe (2010) e Tidström (2014) mencionam ainda o oportunismo como um tipo tensão, quando existe intenção de explorar o parceiro para proveito próprio. Relativamente ao poder e dependência, Osarenkhoe (2010) defende que empresas com mais recursos exercem o seu poder ou influência perante empresas teoricamente mais fracas.

A segunda questão de investigação pretende apurar as diferentes abordagens de gestão de tensões. Foi possível concluir que de facto, os estudos existentes abordam essencialmente comportamentos para evitar tensões ou lidar com as mesmas de uma forma mais direta. Como exemplo, o modelo de Rahim (1983) aborda estilos de gestão como integrar, acomodar, comprometimento, forçar ou evitar. Em termos de abordagens mais complexas, a revisão de literatura está suportada num grupo muito restrito de autores, e com especial atenção para os estudos de Fernandez et al. (2014) e Hoffmann et al. (2018). São então identificadas três abordagens de gestão de tensões, nas quais o estudo se irá sustentar, nomeadamente: separação (organizacional, temporal ou funcional) entre cooperação e coopetição; integração; e por fim, uma estratégia que combinação dos princípios de separação e integração.

A terceira questão de investigação concentra-se na relação entre o tipo de tensão e as diferentes abordagens de gestão de tensões nos relacionamentos coopetitivos. Os autores Hoffmann et al. (2018) aconselham os investigadores a aprofundar os seus trabalhos nas temáticas de gestão de tensões. Consoante a literatura revista, é possível confirmar que,

de facto, não é possível, nesta fase do trabalho, encontrar informação suficiente para sugerir possibilidades de respostas para esta última questão de investigação. Assim, será este o principal objetivo desta dissertação.

A figura 1 ilustra o modelo conceptual que sintetiza as três questões de investigação, assim como o enquadramento teórico considerado para o presente estudo.

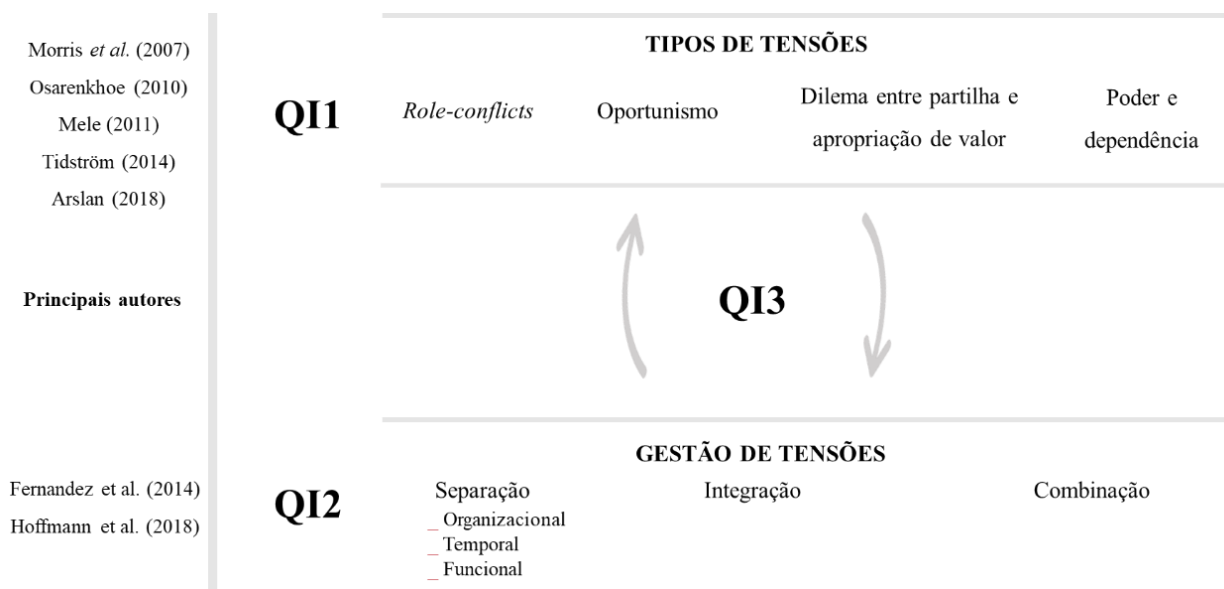


Figura 1 - Modelo conceptual (Elaboração própria)

4. METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos utilizados na realização do presente estudo.

Através de pressupostos filosóficos epistemológicos, a perspetiva de investigação adotada é interpretativista (Saunders et al., 2016). Esta perspetiva não pretende uma generalização dos resultados obtidos, mas sim a criação de novas interpretações dos comportamentos dos atores sociais em estudo. Com recurso à literatura existente, foi criado um enquadramento teórico que possibilitou o desenvolvimento de um modelo conceptual que orientou a análise de dados. Assim, a abordagem de investigação é dedutiva (Saunders et al. 2016) uma vez que, a partir da análise de dados, é possível corroborar ou refutar premissas citadas ao longo da revisão de literatura.

O presente estudo tem o propósito de clarificar o conhecimento da dinâmica de gestão das tensões nos relacionamentos coopetitivos, e a partir daí, relacionar os tipos de tensões

às diferentes abordagens de gestão. Ora, sendo esta associação uma temática ainda pouco investigada, este estudo é considerado exploratório (Saunders et al. 2016). De forma a caracterizar o comportamento das empresas selecionadas perante as situações em estudo, esta investigação é também descritiva (Saunders et al., 2016).

Sendo um estudo qualitativo, permite identificar padrões de atitudes e comportamentos, necessários para a finalidade. A investigação qualitativa é adequada quando o tópico estudado é considerado sensível, o que se confirma num contexto de estratégias coopetitivas com um carácter quase paradoxal. A estratégia de investigação adotada foi um estudo de caso. Este método permite compreender ao detalhe um fenómeno associado ao contexto de vida real (Yin, 2018), e é adequado na medida em que será aplicado num contexto muito específico para o qual não existe conhecimento suficiente das situações a estudar (Halinen e Tornroos, 2005). Tendo em conta a unicidade de cada relacionamento, os resultados não podem ser considerados representativos da generalidade. Além disso, a necessidade de perceber a dinâmica dos relacionamentos e alteração de estratégias de gestão consoante o desenvolvimento dos mesmos, o horizonte temporal desta investigação tem um carácter longitudinal (Saunders et al., 2016).

Os dados analisados ao longo deste trabalho são maioritariamente de carácter primário e recolhidos através de entrevistas semiestruturadas, tendo em conta o carácter complexo e sensível das temáticas abordadas. Este método permite a preparação das entrevistas através da elaboração de questões-chave (com base na revisão de literatura) posteriormente ajustadas ao entrevistado e às circunstâncias do decorrer da conversa (Saunders et al., 2016). Além da flexibilidade, outra vantagem deste tipo de entrevista é a possibilidade de obter uma perceção real da linha de pensamento do entrevistado. As entrevistas foram realizadas por via telefónica e posteriormente gravadas e transcritas no sentido de registar a informação recolhida. Estas decorreram ao longo dos meses de junho, julho e agosto de 2020, tendo alcançado um tempo médio de 36 minutos por entrevista. No sentido de respeitar o anonimato, as empresas são tratadas como empresa A, empresa B, empresa C, empresa D e empresa E. A amostra foi selecionada consoante o interesse e a contribuição que os relacionamentos empresariais possam ter para o enriquecimento da investigação em causa. Os entrevistados também contribuíram com sugestões de empresas que pudessem fazer parte do núcleo de empresas selecionadas para o caso de estudo. Assim, verifica-se uma amostragem não probabilística intencional (Saunders et al., 2016). As cinco microempresas que participaram no caso de estudo exercem uma atividade marítimo-turística na região do Sado e integram, em conjunto com outras

empresas, uma aliança estratégica múltipla. A Tabela 1 apresenta a amostra selecionada e descreve com maior detalhe as entrevistas realizadas.

TABELA I
CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Nome da empresa	Cargo do entrevistado	Nº Funcionários	Data da 1ª entrevista	Duração da 1ª entrevista	Data da 2ª entrevista	Duração da 2ª entrevista
Empresa A	Diretor Geral	5	22/06/2020	44 min	-	-
EMPRESA B	Gerente	7	29/06/2020	36 min	06/08/2020	23 min
EMPRESA C	Gerente	4	01/07/2020	27 min	-	-
EMPRESA D	Sócio-gerente	4	07/07/2020	32 min	-	-
EMPRESA E	Proprietário e gestor	SI	13/07/2020	33 min	-	-

Fonte: Elaboração própria

No sentido de conhecer o contexto e preparar as temáticas abordadas nas entrevistas, também foi necessário recolher informações de carácter secundário. O estudo de Silva (2019), tendo sido aplicado ao mesmo contexto, também foi importante para aceder a dados relevantes apresentados na secção 5.1. Os dados recolhidos através dos sites oficiais das empresas e de entidades (exemplo do ICNF – Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas) ou associações relacionadas com as mesmas, permitiram: obter informações de contacto; conhecer as os serviços oferecidos, nomeadamente os serviços comuns; perceber as diferenças estratégicas e de imagem corporativa entre as empresas; preparar mais detalhadamente as entrevistas; e desenvolver um sentido crítico superior aquando da análise dos resultados.

De forma a garantir o critério de qualidade associado à fiabilidade, o guião das entrevistas é desenvolvido, em parte, com o auxílio de conceitos abordados no quadro conceptual, sendo considerado um protocolo do caso de estudo (Yin, 2018). Foi ainda desenvolvida uma base de dados de citações a partir da transcrição das gravações das entrevistas, que possibilita a comparação dos resultados obtidos nas mesmas (ótica de *cross-case*). Estes métodos realçam a fiabilidade desta investigação (Yin, 2018).

A partir do enquadramento teórico, do acesso a documentos ou bases de dados, e dos testemunhos e sugestões dos próprios entrevistados, este estudo dispõe de várias fontes de evidência que permitem perceber que os entrevistados selecionados representam fontes adequadas a esta investigação. Apesar de ser apresentado apenas um caso de estudo, o guião de entrevista foi aplicado a várias empresas, de forma a captar múltiplas perspetivas da mesma aliança estratégica. Isto é, a metodologia utilizada reforça a validade deste estudo (Yin, 2018) ao garantir que todos os intervenientes no caso de estudo têm uma envolvimento consistente na aliança estratégica, e que é possível detetar padrões e obter conclusões adequadas a partir dos resultados obtidos. Sendo um estudo qualitativo, a análise dos resultados no caso de estudo tem o objetivo de captar a subjetividade associada às interações sociais presentes no fenómeno estudado (Yin, 2018).

5. CASO DE ESTUDO

No presente capítulo, é apresentado o caso de estudo sobre a aliança estratégica que envolve múltiplas empresas de animação marítimo-turística na região do Sado. Através da exposição da perspetiva individual de cinco empresas pertencentes à parceria, são apresentadas as estratégias de coopetição, sendo possível compreender como é realizada e percebida a cooperação entre concorrentes, e a forma como gerem ou evitam situações de conflitos e divergências.

5.1. Contexto

As empresas alvo deste estudo integram, segundo o Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (2020), um grupo de empresas licenciadas para a observação de golfinhos (ou cetáceos) na região do Sado. Neste contexto, os passeios marítimos para a observação de golfinhos representam a principal atração para os turistas nacionais e internacionais. Por este motivo, este serviço, que é comum a todas as empresas entrevistadas, é visto pelas mesmas como um negócio bastante lucrativo e com uma influência significativamente positiva na região. Além deste serviço, estas empresas oferecem inúmeros programas relacionados com o turismo de natureza. A sustentabilidade ambiental e o bem-estar dos animais são fatores muito valorizados pela totalidade das empresas entrevistadas.

Sendo a única população residente num estuário em Portugal, a população de golfinhos Roazes-Corvineiros é frequentemente avistada no decorrer dos passeios de barco realizados ao longo do Estuário do Sado, e da Costa da serra da Arrábida e de Troia.

Estes passeios têm um preço variável consoante o sistema de venda das empresas – preço fixo pelo serviço, independentemente do número de pessoas, ou venda de bilhetes avulso. Esta experiência representa muito mais do que ver golfinhos – o percurso dos passeios inclui a passagem por pontos de interesse e monumentos históricos; o acesso a informações e curiosidades não só sobre a população de golfinhos, mas também sobre a história da cidade de Setúbal; e se possível, paragem para banhos no mar.

É fundamental realçar que todas as empresas licenciadas para esta atividade, devem respeitar um código de conduta que aborda essencialmente os direitos e bem-estar dos animais e do ambiente envolvente. Assim, durante os passeios, que duram entre 2 e 3 horas, as embarcações não podem exceder, de forma contínua, 30 minutos de observação direta dos golfinhos, tendo de se afastar dos mesmos quando este limite de tempo for atingido, de forma a minimizar a perturbação.

Apesar da taxa de sucesso de avistar golfinhos ser bastante elevada (cerca de 98% segundo o entrevistado da empresa E), as empresas têm necessidade de ser mais eficientes. Por conseguinte, no sentido de partilhar esforços e melhorar a qualidade do serviço oferecido ao cliente, surge a importância da colaboração entre concorrentes na procura dos golfinhos. Sendo este o único objetivo da maioria dos clientes que pagam por esta experiência, a partilha de informação sobre a localização dos cetáceos é considerada um elemento crucial das estratégias de cooperação entre as empresas.

Relativamente ao contexto de pandemia mundial atual, as empresas expressaram ainda a sua perceção da forma como esta aliança teve influência na criação de novas estratégias que obedeçam às restrições impostas à atividade do setor. Apesar do impacto futuro da pandemia ser ainda difícil de prever, o impacto imediato da paragem forçada durante os meses de quarentena foi bastante evidente para todos os entrevistados, tendo em conta os prejuízos significativos. Durante este período existiu um esforço geral por parte das empresas para manter contacto no sentido de partilhar impressões da situação do setor e respetivas medidas legais. Além disso, a nível nacional e através de associações como a APECATE (Associação Portuguesa de Empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos), foram realizados *webinars* e sessões de esclarecimento com o objetivo de informar e preparar todos os operadores para as condições da reabertura. Por outro lado, as empresas também se uniram no sentido de pressionar o Governo a desenvolver soluções viáveis de forma a minimizar os danos causados pela interrupção da atividade.

Com o retomar da atividade de forma parcial e gradual em julho de 2020, as empresas constatarem perdas de 60% a 70% relativamente ao mesmo período do ano anterior. O facto de ser uma atividade de carácter sazonal muito forte (sendo a época verão mais forte), implica que as empresas não tenham, de facto, forma de recuperar. No entanto, o entrevistado da empresa B relembra que a maioria dos operadores não está dependente do mercado internacional, o que se torna benéfico no contexto de pandemia. As empresas realçaram ainda a importância das alianças e parcerias desenvolvidas para ultrapassar a esta fase crítica associada.

5.2. Empresa A

A empresa A é uma das mais antigas da região a praticar uma atividade marítimo-turística, e diferencia-se pela utilização de embarcações tradicionais *“que são património marítimo da região”*. O Diretor Geral da empresa A explica: *“quem quer fazer um passeio no Sado em barcos mais tradicionais e com conotação histórica, escolhe a nossa empresa; quem prefere fazê-lo em embarcações modernas, aborda outras empresas”*. Esta empresa privilegia a realização de programas com grupos particulares organizados (como festas de aniversário, eventos de empresas e despedidas de solteiro).

Relativamente ao produto da observação de golfinhos, apesar de ser uma atividade desde sempre praticada pela empresa, nunca terá sido o seu principal foco até ao início do século XXI, época em que o entrevistado refere que começou a *“euforia dos golfinhos”*. Atualmente, a empresa disponibiliza esta atividade por uma questão de sobrevivência – *“muitos clientes embarcam com o único objetivo de encontrar golfinhos, o que nos faz sentir que somos obrigados a oferecer este produto”*. O núcleo de empresas deste setor na região expandiu precisamente quando se começou a compreender que o negócio associado à observação de golfinhos seria *“demasiado lucrativo”*.

Inicialmente, a rivalidade entre empresas no setor era mais evidente, sendo muito comum encarar os concorrentes como meros rivais, e através de um grande *“secretismo”*, como relata o entrevistado. No entanto, *“ao longo dos anos, tudo isto se foi esbatendo, quando todos começaram a perceber os elevados benefícios de tirar partido das complementaridades existentes entre empresas”*. Atualmente, esta empresa coopera com a maioria dos seus concorrentes, e só não o faz com aqueles que *“não gostam de colaborar”*.

Através de acordos maioritariamente informais que envolvem comissões, é frequente que muitas empresas reencaminhem para a empresa A, grupos de clientes que mencionem preferência por barcos tradicionais – *“quem o faz são empresas parceiras que têm barcos modernos com capacidade para poucas pessoas”*. Por outro lado, o entrevistado afirma ainda que existe uma empresa específica com a qual mantém um acordo estabelecido: *“se nos aparecerem dois ou três clientes com o objetivo de ver golfinhos, nós reencaminhamos sempre para o nosso parceiro”* – explicando ainda que o faz por não serem estes os seus clientes-alvo, e realçando novamente a preferência pelos programas com grupos mais numerosos.

Segundo o Diretor Geral da empresa A, uma das situações extremamente importantes onde se nota uma grande abertura das empresas à cooperação, é quando todas as empresas integrantes da aliança se juntam para marcar presença em feiras e eventos do setor. Neste sentido, entrevistado refere que estas situações se revelam uma *“forma natural de team building e de quebrar o gelo em momentos mais tensos entre as empresas”*.

Admitindo que o Marketing não será um ponto forte da empresa quando comparado a outros concorrentes, o entrevistado confessa que esta é a área que envolve mais competição. Posto isto, para esta empresa em particular, um dos principais benefícios decorrentes das parcerias com concorrentes está associado ao aumento de clientes: *“ganhamos com isto porque ocupamos horas para as quais não tínhamos marcações, com clientes que as outras empresas reencaminham - não ganhamos 100%, mas ganhamos 80%”*.

Os parceiros são encarados como *“uma extensão da empresa”* e funcionam no sentido de oferecer *“melhor qualidade do serviço ao cliente, porque ambas as partes da parceria tentam fazer o seu melhor”*. *“Uma parceria deve ser benéfica para ambos os lados”*, no entanto, o entrevistado admite que apesar de determinadas empresas, pela falta de reciprocidade sentida ao longo do relacionamento, não se revelarem boas parceiras, continuam a fazer parte do grupo de concorrentes com os quais colabora – *“considero que existem vários níveis de cooperação: desde uma abertura completa para cooperar, até às parcerias mais frias”*. O Diretor geral da empresa esclarece que se podem gerar *“tensões desagradáveis”* quando são percecionados comportamentos *“agressivos”* ou *“intenção de enganar”* por parte de um parceiro - *“há gestores que quando estão a negociar connosco, não estão num estilo de parceria, mas sim de competição, porque procuram sempre conseguir o melhor acordo possível, nem que seja à conta do parceiro”*. Estes relacionamentos podem também provocar a *“sensação de que*

determinados parceiros têm uma posição de apenas copiar e ter acesso a informação, e não de cooperar". O entrevistado também destaca que existem *"empresas recentes muito mais abertas à cooperação"* do que empresas experientes na região.

O Diretor Geral da empresa A descreve ainda um conflito mais frequente com uma empresa que considera *"muito fechada"* à cooperação, e destacou em tom de ironia que este concorrente *"é como o eucalipto, seca tudo à volta"*. A perspetiva do entrevistado é que esta empresa desenvolve um clima de tensão com a generalidade das empresas da região, e que o mesmo se deve ao comportamento do gerente da mesma – *"tentaram tornar-se a empresa líder na área dos golfinhos, com posições muito agressivas"*. O entrevistado também esclarece que o concorrente ao qual se refere iniciou a sua atividade com as embarcações da empresa A, sendo que posteriormente se expandiu – *"já não precisam de nós e nós também não precisamos deles"*. Atualmente as duas empresas não demonstram vontade de cooperar uma com a outra, pelo que a interação entre ambas *"é rara"*.

Relativamente ao motivo para a existência de determinados conflitos decorrentes do relacionamento entre concorrentes, a empresa explica que o comportamento das empresas varia muito conforme os seus gestores – *"por vezes, o comportamento de dois sócios de uma empresa é completamente diferente – há sócios que têm uma atitude muito mais respeitadora perante o parceiro, e há outros que simplesmente tentam tirar o máximo de benefício próprio"*. Não obstante, o entrevistado declara não ter explicação plausível para o facto de as empresas não identificarem benefícios na cooperação.

Quando confrontado com situações de conflito, o Diretor Geral revela que opta sempre por tentar colaborar e chegar a um consenso, justificando que *"não tendo o espírito de apenas competir, não nos podemos transformar nesse tipo de empresa só porque o fazem connosco"*. A vasta experiência da empresa permite que a mesma tenha aprendido a defender-se de determinados comportamentos – *"inicialmente éramos uma empresa muito aberta a estes relacionamentos e partilhávamos muito; agora deixámos de o fazer com algumas empresas, porque percebemos que nem sempre havia o retorno esperado"*. O entrevistado admite que estas situações são geridas e adequadas *"no dia-a-dia"* através do esforço frequente para identificar comportamentos suspeitos (como a omissão de informações) e para *"manter um canal de comunicação o mais equilibrado possível com todos os parceiros"*.

Seguindo a linha de pensamento do entrevistado, na qual *"cada empresa é única, e mesmo dentro de cada empresa, há diferenças entre sócios"*, um dos métodos enunciados

pelo mesmo para evitar ou ultrapassar possíveis tensões, passa por *“abordar o sócio que está mais de acordo com a filosofia desejada, e diminuir o contacto com o outro sócio”*. Deste modo, o entrevistado admite que diminui o risco de desentendimento e deixa para os dois sócios da empresa concorrente, a responsabilidade de chegar a um acordo.

Outra abordagem adotada pela empresa A no sentido de evitar ou gerir situações de tensão, consiste em diferenciar o serviço de forma a não depender da atividade mais competitiva, neste caso, os passeios para observação de golfinhos. Isto é, a empresa passou a subcontratar esse serviço a outros parceiros como forma de cooperação, e concentrou-se na oferta de outros serviços relacionados, que apresentam níveis de rivalidade mais baixos.

No que diz respeito a empresas com as quais é *“mais complicado interagir”*, existe um decréscimo de motivação para a cooperação. A empresa A opta por não confiar a 100% em determinadas empresas e adotar uma atitude de desconfiança – *“acabamos por conhecê-las e já estamos preparados”*. Ou seja, apesar de afirmar que até agora não terminou qualquer relacionamento com um parceiro, o entrevistado confessa que o que acontece é a interação com o mesmo *“tornar-se mais fria”*. Por outro lado, relativamente a empresas nas quais detém confiança, o entrevistado confessa: *“damos tudo o que temos e ajudamos em qualquer dificuldade que surja”*.

5.3. Empresa B

A atividade da empresa B iniciou-se com barcos semirrígidos com pouca capacidade de resposta. Atualmente, a empresa aposta numa tipologia diferente de negócio através da utilização de embarcações mais modernas que permitem *“chegar a outros mercados de forma diferenciada”*. Além do tipo de embarcação, o entrevistado admite que a empresa se também se destaca por ter sido pioneira a oferecer o serviço de *dolphin whatching* na região de Setúbal, e por estar *“associada a uma imagem de conservação e de preocupação com o ambiente e com a população de golfinhos”*.

Nos últimos anos a atividade da observação de golfinhos tem crescido muito, *“o que se torna positivo para o destino, se estiver organizado”*. Na perspetiva da empresa, os *“concorrentes mais novos têm crescido como seguidores”*. O entrevistado afirma ainda que o turismo da região não é de *“massas”* e que, sendo turismo de natureza, implica muita regulamentação.

De forma a *“causar um impacto mais positivo no cliente”*, a empresa B procura rentabilizar a sua atividade ao manter um contacto regular com os seus concorrentes: *“nós*

sabemos que não estamos sozinhos no mercado e que, sendo concorrentes, devemos ter todos uma relação o mais cordial possível". A partilha de clientes torna-se comum com determinados concorrentes apelidados de parceiros: *"quando em julho ou agosto não temos capacidade de resposta para mais clientes que nos abordam, contactamos as empresas nas quais temos confiança, e encaminhamos os clientes para eles - o mesmo acontece no sentido inverso, quando têm um grupo de clientes que quer fazer um programa mais exclusivo numa embarcação diferente"*. Os *"acordos informais"* desenvolvidos entre a empresa B e empresas concorrentes da região envolvem comissões e a necessidade de uma *"comunicação frontal"* a par de *"uma atitude profissional"* que permita a existência de uma *"relação de confiança"*. A empresa B defende ainda que *"para conseguir retirar resultados positivos de uma parceria, é importante cooperar para objetivos comuns"*.

Relativamente à rivalidade sentida no setor, apesar de ser *"saudável para as empresas porque são obrigadas a estar mais atualizadas"*, também pode provocar *"comportamentos desonestos"*. O entrevistado relata um exemplo de um conflito com uma empresa com a qual cooperava e que considera que adotou comportamentos oportunistas que quebraram a confiança entre ambas: *"há já alguns anos, nós alugávamos barcos a uma empresa, e o seu proprietário tentava ficar com os contactos dos nossos operadores e guias, oferecendo cartões com o seu contacto"*. Além deste concorrente com o qual a empresa B mantém um relacionamento *"apenas para o essencial"*, existe outro concorrente com o qual a empresa B já não se relaciona devido a um conflito recente associado a um incidente entre as embarcações: *"o que se passou é algo que pode acontecer naturalmente, o problema é que tivemos conhecimento disto por intermédio de outras pessoas porque a empresa em questão não foi capaz de nos confrontar"*. Desta forma, o entrevistado realça a importância que concede à comunicação e frontalidade num relacionamento interorganizacional.

Segundo a perspetiva da empresa B, a cooperação com determinados concorrentes pode incitar a *"problemas com origem na partilha de informação ou mesmo de clientes"*. Além disso, é também mencionado que *"alguns operadores seguem outras embarcações no sentido de pouparem recursos"*. O entrevistado admite que estes comportamentos são oportunistas uma vez que *"todos podiam estar a colaborar na procura dos golfinhos"*, o que nem sempre acontece. Um dos conflitos mais frequentes referidos pela empresa B, consiste na falta de comprometimento das empresas não só para com o código de conduta ao qual todos têm de obedecer (*"existem muitos conflitos provocados por empresas não*

licenciadas ou que o são, mas que mesmo assim não cumprem estas regras”), mas também para com os acordos de cooperação desenvolvidos entre parceiros.

Quando questionado sobre possíveis motivos para comportamentos excessivamente competitivos por parte de determinados concorrentes, o entrevistado afirma que “*é a questão do objetivo económico - querem vender mais, tirar clientes e angariar novos*”, justificando ainda que “*são empresas que impossibilitam as parcerias e com as quais não conseguimos ter uma relação saudável*” e que “*acabam por sair do grupo de empresas com as quais cooperarmos*”.

No sentido de tentar ultrapassar conflitos, resolver problemas do setor e melhorar a comunicação com algumas instituições locais, o entrevistado refere que, muito recentemente, existiu uma “*tentativa de criar um grupo de trabalho que, entretanto, não foi concretizado como era desejado*”. Em alternativa, as empresas desta aliança estratégica, integraram uma associação nacional (APECATE) que representa o setor e que tem um departamento específico para operadores marítimo-turísticos. Desta forma, as empresas ambicionavam conquistar “*uma voz mais forte*” perante outras entidades

Relativamente aos seus parceiros, a empresa B afirma: “*sempre que existem pequenos conflitos, tentamos resolvê-los de forma clara e frontal através do diálogo e do estabelecimento de regras ou acordos em conjunto*”. No entanto, o entrevistado também admite que “*o que acontece por vezes é que, mesmo após uma tentativa de diálogo, confronto ou comunicação, alguns operadores insistem em não alterar os comportamentos em causa*”.

A estratégia de gestão da empresa passa por “*deixar de cooperar com alguns operadores*” intensificar interações com os parceiros com os quais se identifica mais, “*o que é possível saber após alguns anos de experiência*”. Para que tudo isto seja possível, segundo o entrevistado, “*é necessário saber separar muito bem os momentos em que somos apenas concorrentes, dos momentos em a cooperação se torna uma vantagem para ambas as partes*”.

5.4. Empresa C

A empresa C iniciou a sua atividade com programas de passeios mais restritos numa embarcação com pouca capacidade de resposta em termos de lotação. Mais tarde, foi realizado um grande investimento numa embarcação maior. Segundo o seu sócio-gerente, a empresa C destaca-se pelo caráter “*privado e exclusivo*” dos seus programas; assim

como pelo serviço oferecido ao cliente: *“tentamos ser afáveis, disponíveis, compreensivos, ter uma boa aparência, e manter-nos sempre bem-dispostos”*.

Relativamente ao contexto competitivo no qual se insere, o entrevistado afirma: *“quando começámos não havia nenhuma empresa com uma estratégia de negócio semelhante à nossa, mas neste momento já existem bastantes a copiar-nos (o que considero inevitável)”*. Apesar de colaborar com determinados concorrentes, o gerente da empresa C admite: *“cada um faz o seu trabalho, não tenho de trabalhar para os outros”*.

Segundo o entrevistado, o sentimento de reciprocidade num relacionamento é essencial uma vez que *“uma parceria começa apenas a partir do momento que tudo o que envolve o relacionamento, como a partilha de informação, se torna positivo e vantajoso para ambas as partes”*. A empresa C desenvolve parcerias que implicam margens ou percentagens do negócio previamente estabelecidas, sempre que exista partilha ou transferência de clientes: *“quando não tenho a embarcação disponível, transfiro o serviço ou os clientes para outras empresas”*; *“há três empresas que promovem a nossa empresa e que nos contactam quando têm clientes que preferem ou necessitam uma embarcação como a nossa”*.

Relativamente aos possíveis conflitos provocados pela cooperação entre concorrentes, o gestor da empresa C considera que *“não existe tanta rivalidade”* entre as empresas com as quais desenvolver parcerias. O entrevistado admite que *“se as embarcações fossem todas iguais, talvez houvesse mais oportunismo e conflitos”*, realçando ainda: *“em Setúbal não existe outro barco com as mesmas características do meu; existem apenas uns mais recentes que são mais caros”*. Desta forma, o entrevistado confessa que, sendo a empresa C diferenciada pela forma como exerce a sua atividade através da venda de passeios exclusivos (e não por bilhetes avulsos), não testemunha assim tantos conflitos. Não obstante, o sócio-gerente explica que tem conhecimento de situações desconfortáveis entre empresas que oferecem um serviço muito semelhante (admitindo que são quase todas as restantes) e que estão muito próximas geograficamente (*“como é o caso de 3 empresas que recebem os seus clientes exatamente no mesmo local”*). Neste caso, o entrevistado reconhece que se possam gerar desentendimentos aquando da abordagem ao cliente – *“pode acontecer um cliente querer contactar uma empresa e acabar por falar com a do lado porque viu primeiro”*.

Relativamente às abordagens de gestão de tensões, apesar de defender que este tipo de situações não se verifica nas suas parcerias, o sócio-gerente da empresa C menciona

que procura manter o seu negócio diferenciado, de forma a evitar situações de conflito. Por outro lado, é também visível a intenção de restringir as empresas com as quais realmente coopera, a um grupo muito específico e no qual tem confiança.

5.5. Empresa D

A empresa D é uma *start-up* na área das atividades marítimo-turísticas na região do Sado. Relativamente à entrada no mercado, o sócio-gerente da empresa afirma que já existiam *“muitos operadores a oferecer o mesmo tipo de serviço”*, contudo não terá sentido muita rejeição por parte dos mesmos – *“por outro lado, claro que não ficaram completamente felizes com a nossa entrada”*.

Relativamente aos níveis de rivalidade, o entrevistado considera que apesar de se manifestarem de forma saudável, são *“elevados quando comparados a outros setores”*. Mais recentemente, o sócio da empresa D admite que *“existem cada vez mais reações por parte da concorrência”* essencialmente no que diz respeito a novas campanhas (*“sobretudo nas redes sociais, encontramos reações muito mais instantâneas”*) e preços praticados (apesar de existir uma *“tendência de preço limite estabelecido”*).

Segundo o entrevistado, a necessidade de cooperação entre as empresas deste setor está essencialmente associada ao facto de existir um serviço comum à maioria dos operadores – a atividade de observação de golfinhos. Através do estabelecimento de parcerias informais, as empresas procuram manter um contacto regular e organizar recursos (como *“combustível e esforço da tripulação”*) entre todos aquando da localização dos golfinhos – *“se nós os encontrarmos primeiro avisamos os nossos parceiros, e vice-versa”*. Apesar dos benefícios percebidos da cooperação, o entrevistado reconhece que muitas empresas adotam comportamentos oportunistas quando interagem com concorrentes – *“por exemplo, determinados concorrentes limitam-se a esperar que outro operador encontre os golfinhos, recusando-se a gastar recursos próprios”*.

Qualquer empresa que realize este tipo de atividade deve seguir *“o código de conduta que trata essencialmente do respeito pelos golfinhos”* e nesse aspeto, *“há muitas empresas que se revelam descuidadas, tentando lucrar a todo o custo e prejudicando não só os animais, como a atividade dos restantes operadores”* – confessa o entrevistado quando questionado sobre o principal motivo de situações de tensão, rematando ainda que este tipo de situação prejudica estes operadores em interações futuras de cooperação.

Um dos métodos de gestão de conflito mais empregues pela empresa D, passa pelo confronto direto nas reuniões do setor – *“são momentos onde estamos quase todos*

presentes e onde aproveitamos para falar dos resultados das campanhas, assim como para realizar algumas chamadas de atenção para situações recorrentes de desrespeito a outros operadores e a determinadas regras de conduta da atividade". No entanto, nem todas as situações de tensão entre empresas são ultrapassadas nestas reuniões devido à *"falta de aceitação, ao tipo de reações demonstradas e à não alteração dos comportamentos que geram as tensões em causa"*. Assim, muitos conflitos acabam por se manter, sendo que o relacionamento e a forma de cooperação serão adaptados consoante estes acontecimentos.

Segundo o entrevistado, a principal intenção da empresa D é manter o relacionamento e *"minimizar qualquer tipo de conflito"*, no entanto, mantém determinadas estratégias que distinguem a cooperação com diferentes concorrentes. Como consequência de um número frequente de comportamentos oportunistas por parte de um parceiro, a gestão passa pela *"redução de contacto e de cooperação (que até podia ser proveitosa para ambas as partes)"*. Ou seja, a empresa D seleciona os parceiros com os quais partilha clientes e informação relevante para a localização dos golfinhos. Além disso, o entrevistado relata ainda que também existe diferenciação entre as parcerias no que diz respeito a aspetos mais financeiros como a definição de margens e comissões. É de realçar que, por motivos de falta de abertura e de desigualdade de valores, existe apenas um operador com quem a empresa D evita qualquer interação de cooperação.

Em suma, o entrevistado afirma que existe uma tentativa de adaptação ao parceiro aquando da estratégia de cooperação e da consequente gestão de conflitos – *"cooperamos mais com quem sentimos que existe maior reciprocidade"*.

5.6. Empresa E

A empresa E é uma das empresas marítimo-turísticas mais antigas da região do sado. Atendendo ao facto de existirem *"cada vez mais empresas a fazer observação de golfinhos"*, o proprietário e gestor da empresa E afirma que a forma como procura *"dar a conhecer ao cliente determinados valores do património da região do Sado (uma zona com 5000 anos de história)"*, permite que o seu produto seja diferenciado das ofertas dos seus concorrentes - *"na minha opinião seria injusto o cliente não levar consigo mais conhecimentos de uma zona tão rica como esta"*.

O entrevistado considera que existe uma *"rivalidade moderada"* entre as empresas que praticam o mesmo tipo de atividade na região, sendo que é *"mais evidente na área do marketing e divulgação, mais propriamente ao nível das redes sociais"*, na medida

em que cada um tenta obter maior procura e melhor imagem corporativa. O gestor da empresa E menciona ainda a competitividade ao nível dos preços, mas admite que a sua política não passa por baixar preços, e que tenta *“sensibilizar a concorrência para o mesmo, uma vez que este produto tem um valor acrescentado para a região, e o decréscimo dos preços obriga ao decréscimo da qualidade do produto”*.

Por outro lado, o entrevistado afirma que *“é a concorrência que permite criar um produto melhor”* justificando que a rivalidade se torna benéfica para a atividade *“uma vez que atuar sozinho neste tipo de negócio implica esforços muito maiores”*. Dito isto, é intensão da empresa E desenvolver relacionamentos próximos com grande parte dos seus concorrentes através de *“parcerias duradouras e essencialmente informais”*. As parcerias desenvolvidas pela empresa E podem envolver cooperação com os concorrentes em termos de: divulgação (*“conseguimos chegar muito mais longe e criar uma imagem mais forte quando existem mais empresas a passar a mensagem”*); partilha de embarcações ou de clientes (*“quando temos clientes a mais, ou quando não tenho saídas de embarcações, reencaminhamos os clientes para os nossos parceiros, e vice-versa”*); e repartição de esforços na procura dos golfinhos (*“para facilitar e tornar mais viável o nosso trabalho, temos um grupo de whatsapp entre todas as empresas da aliança, onde organizamos esforços e discutimos pormenores sobre a procura dos golfinhos, entre outros assuntos”*). Segundo o entrevistado, apesar de não estar formalmente estabelecido, as partilhas de clientes e de embarcações entre empresas envolvem, geralmente, margens de 50%, *“de forma a ser benéfico para ambas as partes”*.

No seguimento das diversas interações entre concorrentes, o entrevistado afirma que surgem situações de conflito associadas, por exemplo, a *“atitudes mais extremistas por parte de operadores que não encaram a concorrência como algo natural”*. O gestor da empresa E salienta o oportunismo por parte de empresas que *“não avisam quando encontram os golfinhos, tal como seria de esperar”*, o que provoca inevitavelmente um *“sentimento de desigualdade nos relacionamentos”*. O entrevistado relata ainda que existem determinadas situações provocadas pelo cliente, que podem ser motivo de conflito entre empresas, como: *“quando um cliente por engano vem ter connosco e nós não nos apercebemos que o mesmo já teria uma marcação com outro operador”*. Neste caso, o gestor refere-se às desvantagens da proximidade geográfica (do local de saída das embarcações) entre alguns concorrentes. Além disso, tal como já teria sido referido por outras empresas, o entrevistado menciona os conflitos com origem no incumprimento das regras, e principalmente com empresas que não estão licenciadas para a observação de

golfinhos e que, *“não tendo sensibilidade ou preparação para respeitar o ambiente destes animais”*, acabam por *“prejudicar as empresas que estão a exercer corretamente a sua atividade”*. Perante este tipo de situação, *“as empresas juntam-se todas no sentido de alertar as autoridades”*. O entrevistado remata ainda que acima do objetivo lucrativo, tem de existir uma preocupação por oferecer este serviço de forma sustentável, de forma a proteger a região envolvente.

No que diz respeito às abordagens de gestão de tensões, o gestor da empresa E esclarece que não evita interagir ou cooperar com nenhuma empresa, e confessa que terminar relacionamentos não faz parte da sua estratégia de resolução de conflitos. Por outro lado, o entrevistado admite que é inevitável desenvolver mais afinidade com determinadas empresas do que com outras. Por esse mesmo motivo, o gestor reconhece que são definidas estratégias de cooperação ajustadas a cada parceiro, como por exemplo através de uma política de comissões diferenciada: *“com uma empresa com a qual mantemos um relacionamento de extrema confiança e compromisso, o valor cobrado por cada cliente que é reencaminhado é dividido em partes iguais para ambas as empresas; já com as restantes empresas, cada cliente que recebemos representa uma comissão de 20% para as mesmas”*.

Segundo o entrevistado, qualquer situação de discordância com um parceiro é gerida maioritariamente através da *“compreensão e diálogo”* de forma a tentar manter um bom ambiente entre ambas as partes. No seguimento desta afirmação, o gestor da empresa sustenta: *“o facto de trabalhar há tantos anos na reserva natural do Sado e consequentemente ter desenvolvido relacionamentos mais próximos com as empresas da região, facilita a resolução deste tipo de conflitos através de uma simples chamada ou conversa”*.

Relativamente aos concorrentes que adotam comportamentos mais individualistas, o entrevistado refere que a empresa E se sente na obrigação de sensibilizar estes operadores para os benefícios da cooperação: *“por exemplo, por vezes temos grupos de clientes que ultrapassam a capacidade da embarcação, e nessas situações, tendo uma boa relação com outras empresas, até embarcações podemos partilhar, e ficamos todos a ganhar”*. Em suma, a intenção da empresa E passa por *“mostrar que há espaço para todos e que não vale a pena criar guerras entre as empresas”*, alertando ainda para a noção de que *“um conflito entre duas empresas, pode afetar as restantes”*.

Quando as situações de conflito se tornam mais recorrentes ou mais complexas, são abordadas em reuniões anuais com todas as empresas, onde são discutidos os

procedimentos a adotar ou a necessidade de alteração de comportamentos: “*existem alguns grupos de empresas a trabalhar em conjunto e por vezes tentamos, através das reuniões anuais, confrontar as empresas visadas ou reportar situações indesejáveis*”.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De forma a analisar os resultados obtidos no estudo de caso anteriormente apresentado, este capítulo está estruturado com recurso às noções e estudos abordados na Revisão de Literatura e sintetizados no Quadro Conceptual. A aliança estratégica criada entre diversas empresas concorrentes do setor do turismo marítimo na região do Sado tem um papel bastante relevante na capacidade de estas realizarem a sua atividade de forma bem-sucedida e eficaz.

6.1. Tensões em coopetição

Não obstante os benefícios percebidos da coopetição, é evidente a existência de situações de tensão entre as empresas da aliança múltipla em análise. O motivo de tensão mais vezes citado pelos entrevistados foi o oportunismo presente nas interações de coopetição. Recorde-se por exemplo a “*intenção de enganar*” ou “*passar informações incorretas*” durante negociações, descrita pelo entrevistado da empresa A, ou as situações em que determinadas empresas não cooperam na localização dos golfinhos porque preferem “*seguir*” as restantes embarcações como foi apresentado pelas empresas B e D. Assim, é possível corroborar os estudos de Tjosvold, Wong, & Wan (2010) e de Arslan (2018) quando sugerem que a procura pelo benefício privado pode prejudicar a outra parte do relacionamento.

O facto de a atividade destas empresas beneficiar fortemente com a coopetição, revela interdependência existente entre as mesmas. Assim, é possível comprovar a visão de Chai *et al.* (2019) sobre a influência positiva do oportunismo no desenvolvimento de relacionamentos coopetitivos entre empresas altamente interdependentes. Esta análise remete para outras situações de tensão estudadas por Osarenkhoe (2010) e Tidström (2014), associadas ao poder e dependência. Segundo estes autores, este tipo de tensão implica a existência de empresas dotadas de uma quantidade de recursos significativamente maior que a possuída pelas restantes. Contudo, no contexto em análise, este fenómeno não se verifica, considerando que nas principais áreas de cooperação, todos os parceiros estão muito próximos de uma posição de igualdade, de interdependência e

com dimensão e recursos semelhantes. Ainda assim, o entrevistado da empresa B relatou que no início da atividade da sua empresa (período mais vulnerável) experienciou uma situação de abuso de poder por parte de um concorrente com o qual mantinha um relacionamento coopetitivo.

Os conflitos motivados pela partilha de informação também surgem no presente trabalho. Neste caso de estudo, as empresas optam por selecionar subgrupos de parceiros para partilhar informação (como localização dos golfinhos) e clientes, com base no grau de cooperação. Assim, o principal motivo que se observa nos resultados apresentados deste tipo de tensão, não está apenas relacionado com a utilização ou apropriação da informação partilhada entre as empresas parceiras, como é defendido por Khanna et al. (1998), mas sim com a falta de reciprocidade sentida relativamente a outros concorrentes. Os estudos de Tsai (2002), Chin et al. (2008) e Morris *et al.* (2007) são então corroborados na medida em que as empresas demonstram a necessidade de adotar critérios de seleção de informação ou de parceiros para a partilha de conhecimento.

Os *role-conflicts* são classificados como a diferença de perceções no relacionamento relativamente ao grau e tipo de responsabilidades (Mele, 2011), prioridades, preocupações ou objetivos (Pellegrin-Boucher et al., 2018). No cenário alvo de estudo, esta disparidade de perceções ou atitudes é um dos tipos de tensão mais mencionado. Os entrevistados das empresas A e E demonstraram preocupação com situações que provocam um sentimento de desigualdade nos relacionamentos associadas, por exemplo, à ocultação de informações previamente acordadas como condições da cooperação, como a localização dos golfinhos. Este exemplo realça que há empresas que apenas tentam beneficiar individualmente do esforço dos restantes, em vez de trabalhar para um objetivo comum – corroborando assim a premissa de Tidström (2014). O incumprimento de determinados princípios estabelecimentos nas parcerias, ou o violar de regras dos códigos de conduta da atividade são também atitudes suscetíveis de causar *role-conflicts* com base em perceções distintas de responsabilidades (Mele, 2011) e prioridades (Pellegrin-Boucher et al., 2018). Por outro lado, as tensões associadas à diferença de perspetivas e objetivos (Pellegrin-Boucher et al., 2018) também são observáveis neste caso de estudo quando determinadas empresas encaram o relacionamento coopetitivo como um mero facilitador da sua atividade, sem noção da necessidade do trabalho coletivo.

Por último, a proximidade geográfica entre as sedes de um grupo de empresas que mantêm um relacionamento coopetitivo, também foi mencionada como motivo de tensão.

Esta proximidade parece provocar situações de desconforto aquando da angariação e abordagem de clientes.

6.2. Gestão e Motivações da gestão de tensões em coopetição

Relativamente às tensões acima descritas, as empresas demonstram uma preocupação recorrente para com a sua gestão, ainda que não mencionem muitas estratégias específicas.

As empresas privilegiam o grau de confiança e compromisso (Osarenkhoe, 2010) desenvolvidos nos relacionamentos coopetitivos, na medida em que este é influente na estratégia de cooperação. Também os antecedentes ou o histórico dos relacionamentos (Håkansson e Ford, 2002) evidenciam uma influência significativa na forma de atuar das empresas no contexto de tensão coopetitiva. A intenção de gerir um conflito é maioritariamente justificada pelos entrevistados com a prossecução de objetivos comuns ou a expectativa de ganhos futuros. Os resultados suportam que diversos fatores como a confiança, o compromisso, os objetivos comuns e a expectativa de ganhos futuros, incentivam a gestão de tensões e a cooperação entre as empresas desta parceria múltipla.

A separação organizacional (Fernandez et al., 2014; e Hoffmann et al., 2018) é uma forma de gestão de tensões corroborada pelo estudo em análise. Com o incremento da competição na atividade de observação de golfinhos, as empresas A e C, desenvolveram outro tipo de ofertas e deixaram de se concentrar nesse serviço, tornando-o uma fonte de cooperação com concorrentes através da partilha de clientes. Assim, com o objetivo de diversificar a sua oferta e de ultrapassar as tensões recorrentes daquela atividade, as empresas optam por focar-se em serviços relacionados que apresentam menos competição, e onde já não partilham clientes. É então possível confirmar os estudos de Fernandez et al. (2014) e Hoffmann et al. (2018) no contexto em análise, dada a existência de uma unidade específica (de serviços) para colaboração, e outra área de atuação totalmente dedicada à competição com as mesmas empresas.

A separação funcional (Fernandez et al., 2014; e Hoffmann et al., 2018) é uma abordagem de gestão pouco frequente no presente estudo, o que contraria parcialmente a literatura que defende que esta estratégia é frequente em relacionamentos coopetitivos. O facto de ser uma abordagem que implica uma divisão da empresa a nível funcional, limita significativamente a sua aplicação neste contexto maioritariamente composto por microempresas que não têm uma separação clara dos seus departamentos. Marginalmente, também se pode entender que a empresa A utiliza o princípio da

separação funcional existente noutra empresa, quando admite que escolhe com qual dos dois sócios comunicar ou negociar. Apreende-se que o entrevistado deteta que, entre os dois sócios de outra empresa, há um que está mais ávido de cooperar, e outro mais direcionado para a competição – assim, observa-se um exemplo muito discreto de gestão da separação funcional na empresa do parceiro coopetitivo.

A perspectiva de ganhos futuros mencionada anteriormente parece ser um dos principais motivos para a aplicação de separação temporal (Hoffmann et al., 2018) adotada por parte das empresas em análise. Sem uma expectativa de reciprocidade e de ganhar dividendos mais tarde, as empresas preferem não partilhar qualquer informação, ou mesmo clientes, no presente. Neste caso, pode corroborar-se parcialmente a visão de Hoffmann et al. (2018) e classificar estes comportamentos como gestão de tensões, na medida em que a decisão de não partilhar informação no presente ou a não reciprocidade num momento posterior, podem provocar tensões.

Conforme o que refere a literatura, entende-se que as empresas envolvidas neste estudo gerem as tensões coopetitivas maioritariamente segundo o princípio da integração (Fernandez et al., 2014; e Hoffmann et al., 2018). Esta abordagem implica a capacidade para lidar com a dualidade da cooperação e competição por parte dos funcionários e gestores de cada empresa. A competição está maioritariamente associada a atividades de marketing e a cooperação a atividades operacionais que são suportadas pelas mesmas pessoas nas microempresas. Este princípio é ainda observável no discurso e mentalidade (Fernandez et al., 2014) dos entrevistados face aos relacionamentos coopetitivos. De forma frequente, a gestão das empresas passa por avaliar a relevância dos conflitos no desempenho da aliança estratégica e, consoante o resultado, confrontar os visados, limitar a cooperação, e/ou “suspender” o relacionamento.

O confronto direto sugere a manutenção de um canal de comunicação equilibrado entre as empresas no sentido de resolver pequenos conflitos de forma clara e frontal, podendo implicar o estabelecimento de regras ou acordos em conjunto. A comunicação em causa envolve a tentativa de sensibilização de determinadas empresas para a importância e os benefícios da aliança estratégica. Relativamente a situações de conflito mais recorrentes ou mais complexas, são reportadas e discutidas em reuniões anuais envolvendo diversos parceiros numa tentativa de gestão de tensões através de pressão coletiva. As empresas também procuram diferenciar as suas estratégias de cooperação de forma a limitar a partilha de informação ou de clientes com concorrentes que provocam situações de conflito. Em última instância, na presença de conflitos mais graves, as

empresas optam por “suspender” o relacionamento na medida em que deixam de cooperar, embora não abandonem a aliança.

Por último, é importante realçar que a estratégia de combinação (Fernandez et al. (2014; e Pellegrin-Boucher et al., 2018) não foi observável no presente estudo.

7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Este último capítulo sintetiza o objetivo desta dissertação e apresenta as respostas às principais questões de investigação com recurso à análise dos resultados obtidos no caso de estudo. De forma a concluir esta dissertação, são identificadas as limitações deste estudo e sugeridas temáticas de investigação futura.

7.1. Conclusões

O presente estudo tem o propósito de melhorar o entendimento sobre a gestão de tensões coopetitivas entre empresas, mais especificamente no setor do turismo. De facto, a investigação permite clarificar como surgem estas tensões e a forma como são geridas num contexto específico de microempresas integrantes de uma aliança estratégica múltipla. As características e motivações associadas à gestão de tensões também são exploradas no presente capítulo através das respostas às questões de investigação.

A primeira questão de investigação pretende expor os diferentes tipos de tensões existentes num relacionamento coopetitivo. É de salientar que a perspetiva das empresas foi coerente relativamente a este tópico. Em concordância com a revisão de literatura, neste estudo são detetadas tensões essencialmente associadas a comportamentos oportunistas, *role-conflicts*, (ambas mencionadas por quatro das cinco empresas entrevistadas) e à partilha de informação. De acordo com a informação obtida, é frequente que os dois primeiros tipos de tensões se possam confundir ou mesmo ter influência um no outro – por exemplo, um parceiro com uma postura oportunista pode desenvolver entendimentos distintos do seu papel no relacionamento. Relativamente aos *role-conflicts*, o incumprimento do código de conduta da atividade é salientado como um problema crítico e recorrente de diferentes graus de responsabilidade percecionados nas interações coopetitivas. Desta forma, é possível validar a teoria defendida por Tjosvold, Wong, & Wan (2010) e Arslan (2018) relativamente ao oportunismo como influência negativa na conquista de objetivos comuns; e por Mele (2011) e Pellegrin-Boucher et al.

(2018) quando discutem o impacto das diferentes percepções de objetivos ou graus de responsabilidade num relacionamento coopetitivo. No contexto estudado, a partilha de informação é a principal forma de cooperação, pelo que é frequentemente motivo de situações de conflito (Tsai, 2002; Chin et al., 2008; Morris *et al.*, 2007). Por outro lado, consoante o estudo realizado, o poder e a dependência (Osarenkhoe, 2010; e Tidström, 2014) não constituem tipos de tensões muito expressivos, ou não parecem ter um efeito significativo no contexto em análise. A proximidade geográfica entre as empresas é mencionada por duas empresas como uma forte fonte de desentendimentos. Este fator pode estar fortemente relacionado com o contexto específico estudado associado a microempresas no setor do turismo.

Conclui-se que os resultados obtidos permitem corroborar, em grande parte, a teoria, e consequentemente confirmar que as tensões coopetitivas são um tema que já terá sido estudado de forma intensiva. Sublinha-se ainda que não existe evidência de uma grande dissociação entre os diferentes tipos de tensões, isto é, as tensões podem surgir simultaneamente pelo que a capacidade de adaptação estratégica das empresas envolvidas deve ser elevada.

A segunda questão de investigação pretende uma melhor compreensão das principais abordagens de gestão de tensões coopetitivas. Os resultados realçam que as empresas não têm estratégias de gestão pré-definidas para ultrapassar situações de conflitos. Na presente investigação, considera-se que o princípio da integração é o mais evidente aquando da gestão de tensões coopetitivas, sendo assim possível confirmar os estudos de Fernandez et al. (2014) e Hoffmann et al. (2018). Esta estratégia de gestão revela-se exequível e apropriada a microempresas integrantes de uma aliança estratégica múltipla, uma vez que neste contexto, todos os funcionários estão envolvidos na totalidade das áreas da empresa, e consequentemente nas dinâmicas coopetitivas. À exceção de determinadas abordagens específicas e associadas aos diferentes tipos de separação (Hoffmann et al., 2018), conclui-se que é complexo para as microempresas separar de forma evidente as duas estratégias que compõem a coopetição (cooperação e competição). Além disso, por motivos que parecem estar associados à dimensão das empresas e recursos possuídos pelas mesmas, o princípio da combinação (Fernandez et al. (2014; e Pellegrin-Boucher et al., 2018) não é observado neste estudo. Isto é, a combinação como estratégia de gestão de tensões pode tornar-se demasiado exigente em recursos, considerando o contexto em análise.

A análise dos resultados obtidos permite corroborar parcialmente a literatura revista sobre gestão de tensões. Contudo, na presente investigação são detetadas outras abordagens de gestão de tensões por parte das empresas entrevistadas, que permitem às mesmas desenvolver o relacionamento e evitar conflitos em interações futuras. São exemplo destas abordagens o confronto direto, a diferenciação da estratégia de cooperação entre parceiros, e a colocação do relacionamento em *stand-by*. De forma sucinta, considera-se que as empresas optam por gerir tensões limitando a partilha de informação e excluindo parcialmente a sua rede de cooperação em determinadas atividades. Adicionalmente, no presente estudo é possível observar que estas abordagens de gestão também podem tornar-se responsáveis por gerar novas tensões provocadas pela sensação de falta de reciprocidade. Parece existir uma relação entre a gestão da tensão a partir da criação de subgrupos de partilha de informação ou clientes, e a criação de tensões consequentes deste tipo de gestão.

A terceira e última questão de investigação tem o objetivo de associar as abordagens de gestão aos diferentes tipos de tensões. É possível entender que tensões associadas ao oportunismo são abordadas de forma mais determinada, podendo atingir a suspensão do relacionamento. A falta de reciprocidade na partilha de clientes pode inibir a continuação de cooperação a esse nível, mantendo-se a partilha de outro tipo de informações, e vice-versa. A identificação deste padrão de comportamento corrobora Morris *et al.* (2007) quando defendem a existência de critérios rigorosos na partilha de informação relevante entre concorrentes. No geral, as empresas são excluídas de determinadas partilhas quando têm comportamentos incorretos, nunca deixando de fazer parte da aliança estratégica múltipla. Estes comportamentos permitem concluir que as abordagens de gestão das empresas envolvidas no estudo são levemente condicionadas pelo tipo de tensão.

Por outro lado, dos resultados obtidos entende-se que as empresas também optam por gerir situações conflituosas consoante o histórico do relacionamento, a confiança e o compromisso desenvolvidos, os objetivos comuns e a expectativa de ganhos futuros. Estes fatores, que podem ser considerados promotores ou motivações do tipo de gestão, constituem uma grande influência nas atitudes adotadas perante uma tensão, e provocam a existência de diferentes graus de coopetição dentro da aliança estratégica múltipla. Em suma, há maior evidência de que a abordagem de gestão é adaptada ao parceiro consoante os fatores supramencionados, e não tanto ao tipo de tensão em causa.

As respostas às questões de investigação a que este estudo se propõe representam o principal contributo teórico, na medida em que corrobora parte da literatura revista, mas

também procura adaptá-la ao contexto específico em análise, a partir do qual foi possível elaborar novas interpretações.

7.2. Limitações e Sugestões de Investigação Futura

As limitações identificadas na presente dissertação estão essencialmente associadas a restrições metodológicas. Conforme as conclusões obtidas e as respetivas limitações, também é possível entender e apresentar a necessidade de estudos futuros.

Sendo qualitativo e baseado num caso de estudo com cinco empresas, o presente estudo tem as limitações frequentemente associadas a este tipo de investigação. A título de exemplo, admite-se que a amostra selecionada é reduzida, apesar de os resultados ditarem que não existe uma diferenciação significativa de abordagens de gestão de tensões entre empresas. Sugere-se que as conclusões obtidas na presente investigação possam suportar estudos quantitativos futuros com um propósito mais confirmatório, como por exemplo o estudo da eficiência ou eficácia de cada abordagem de gestão de tensões.

Os tópicos abordados nas entrevistas do caso de estudo, nomeadamente questões sobre conflitos e tensões entre empresas, revelaram-se questões sensíveis e provocaram alguma recetividade limitada por parte dos entrevistados. A par desta limitação, a situação atual de pandemia não permitiu a realização de entrevistas presenciais. Geralmente, o fator presencial permite a avaliação ou descrição mais detalhada dos tópicos abordados, tendo em conta o contexto mais empático e uma eventual extensão do tempo de entrevista. Esta limitação pode ter afetado o detalhe das informações recolhidas, mas não a sua génese. Perante a conjuntura de pandemia, também seria interessante a análise do impacto da pandemia nas estratégias de coopetição, assim como estudar a influência dos relacionamentos coopetitivos na superação da mesma.

REFERÊNCIAS

- Arslan, B. (2018). The interplay of competitive and cooperative behavior and differential benefits in alliances. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3222-3246.
- Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics—an outline for further inquiry. *Competitiveness review: An international business journal*, 20(2), 194-214.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (1999). Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(3), 178-194.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2014). Coopetition— Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180– 188.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261.
- Chai, L., Li, J., Clauss, T., & Tangpong, C. (2019). The influences of interdependence, opportunism and technology uncertainty on interfirm coopetition. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(5), 948-964.
- Chen, M. J. (2008). Reconceptualizing the competition—cooperation relationship: A transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 288-304.
- Chin, K. S., Chan, B. L., & Lam, P. K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 437-454.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Fang, S. R., Chang, Y. S., & Peng, Y. C. (2011). Dark side of relationships: A tensions-based view. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 774-784.
- Fernandez, A. S., & Chiambaretto, P. (2016). Managing tensions related to information in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 66-76.
- Fernandez, A. S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222-235.

- Ford, D., Gadde, L-E., Hakansson, H. & Snehota, I. (2003). *Managing Business Relationships* (2nd ed). Chichester: John Wiley & Sons Ltd
- Granata, J., Lasch, F., Le Roy, F., & Dana, L. P. (2018). How do micro-firms manage coopetition? A study of the wine sector in France. *International Small Business Journal*, 36(3), 331-355.
- Halinen, A., & Törnroos, J. Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285-1297.
- Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks?, *Journal of Business Research*, 55(2), 133-139.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (Eds.). (1995). *Developing Relationships in Business Networks* (Vol. 433). London: Routledge.
- Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J. J., & Shipilov, A. (2018). The interplay of competition and cooperation. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3033-3052.
- Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, I. (2019). Empresas autorizadas a realizar operações turísticas de observação de cetáceos em águas de Portugal continental [Em Linha]. Disponível em: <https://www.icnf.pt/api/file/doc/82d88246a12cc3d7> [Acesso em: 2020/11/7]
- Jaouen A and Lasch F (2015). A new typology of micro-firm owner-managers. *International Small Business Journal*, 33(4), 397–421.
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19(3), 193– 210.
- LeBrasseur, R., Blanco, H., & Dodge, J. (2006). Growth intentions of owner-managers of young microfirms. *New England Journal of Entrepreneurship*, 9(1), 9-20.
- Le Roy, F., & Fernandez, A. S. (2015). Managing coopetitive tensions at the working-group level: The rise of the coopetitive project team. *British Journal of Management*, 26(4), 671-688.
- Liberman-Yaconi, L., Hooper, T., & Hutchings, K. (2010). Toward a model of understanding strategic decision-making in micro-firms: exploring the Australian information technology sector. *Journal of Small Business Management*, 48(1), 70-95.

- Mele, C. (2011). Conflicts and value co-creation in project networks. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1377-1385.
- Morris, M. H, Koçak, A., & Ozer, A. (2007). Coopetition as a Small Business Strategy: Implications for Performance. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 35-55.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 77-91.
- Osarenkhoe, A. (2010). A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation—A coopetition strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 17(3-4), 201-221.
- Park, S. H., & Ungson, G. R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, 12(1), 37-53.
- Partanen, J., Chetty, S. K., & Rajala, A. (2014). Innovation types and network relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1027-1055.
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., & Gurău, C. (2018). Managing selling coopetition: a case study of the ERP industry. *European Management Review*, 15(1), 37-56.
- PORDATA (2020). Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão [Base de dados], fevereiro 2020. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%c3%a9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%c3%a3o-2859>
- Rahim, M. A. (1983). *Rahim organizational conflict inventory*. Consulting Psychologists Press.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189-198.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819-828.
- Santolaya-Sanz, J., Mora-Valentín, E.-M., & Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2017). Tension management and capabilities in coopetition. *Revista Espacios*, 38(14), 9-20.

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*, (7th ed). Harlow: Pearson Education.
- Silva, D.F.B. (2019). Relacionamentos de Coopetição: Tensões no Setor do Turismo em Portugal. Tese de Mestrado em Marketing. Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa, Lisboa. 53 pp.
- Thomas, K., & Kilmann, R. (1974). *ThomasKilmann Conflict Mode Instrument*. Mountain View, CA: Xicom.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261–271.
- Tidström, A., & Hagberg-Andersson, Å. (2009). *The transition from competition to cooperation in business relationships*. 25th Annual IMP Conference. Marseille.
- Tjosvold, D., Wong, A. S., & Wan, P. M. (2010). Conflict management for justice, innovation, and strategic advantage in organizational relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(3), 636-665.
- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190.
- Wilhelm, M. M. (2011). Managing coopetition through horizontal supply chain relations: Linking dyadic and network levels of analysis. *Journal of Operations Management*, 29(7 8), 663-676.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, (6th ed). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

ANEXOS

ANEXO A - Guião das entrevistas

O meu nome é Beatriz Andrez e sou aluna no Mestrado de Gestão e Estratégia Industrial no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).

Quero desde já agradecer a sua disponibilidade e cooperação para participar nesta entrevista. O seu contributo é fundamental para a realização do meu trabalho final de mestrado, que tem como objetivo principal, estudar a gestão de situações de conflito em relacionamentos interorganizacionais que envolvem cooperação e competição em simultâneo.

É importante realçar que as informações obtidas nesta conversa são utilizadas apenas para fins académicos, sendo garantido o anonimato das mesmas e do próprio entrevistado. A entrevista deverá ter uma duração entre 30 e 40 minutos, aproximadamente. Com o seu consentimento, esta entrevista será gravada no sentido de facilitar uma posterior análise.

Apresentação do entrevistado:

1. Nome?
2. Idade?
3. Qualificação?
4. Cargo na empresa? Há quanto tempo o desempenha?

Apresentação da empresa:

1. Qual é a área de negócio da empresa? Em que tipos de serviço é especializada a empresa?
2. Como classifica o progresso da empresa? E quais as principais alterações estratégicas?
3. Existem muitas empresas a fazer o mesmo? O que diferencia esta empresa dos seus concorrentes?
4. Que empresas considera como principais concorrentes?

Relacionamento Coopetitivo:

Relativamente às seguintes questões, peço que ilustre as suas repostas com exemplos concretos.

1. Considera que existem altos níveis de rivalidade no seu negócio?
2. Descreva como o relacionamento que mantém com os seus concorrentes.
3. Mantém contactos regulares com essas empresas? Dê exemplos.
4. Sente que os seus concorrentes estão dispostos a ajudá-lo? E você, também procura ajudá-los? Se sim, de que forma?
5. Como empresas que praticam o mesmo tipo de atividades, têm objetivos em comum? Dê exemplos.
6. As parcerias que desenvolve com estas empresas são num âmbito mais informal ou existe algum tipo de formalidade?
7. Estas parcerias com determinados concorrentes são duradouras?
8. Quais os momentos ou áreas em que cooperam mais e aquelas em que apenas competem?
9. Sente que existe reciprocidade nestas parcerias? Porquê? Dê exemplos.
10. Considera que esta cooperação pode ser benéfica para o mercado e para os clientes?
11. Em que medida percebe que a sua empresa é beneficiada por manter um relacionamento de cooperação com concorrentes? O que é que estes relacionamentos lhe permitem fazer ou ganhar, que sozinho não conseguiria?

Tensões e Gestão de tensões:

Relativamente às seguintes questões, o principal objetivo, além de perceber o tipo de conflitos que podem existir neste tipo de relacionamentos, é saber a forma como são geridos ou ultrapassados.

1. Que tipo de situações desconfortáveis já experienciou aquando de interações com concorrentes? Dê exemplos. Como são geriu essas situações?
2. Os conflitos que existem são essencialmente entre 2 empresas? Ou também existem conflitos de uma empresa com as restantes? Dê exemplos. Como são geridas essas situações?

3. Já teve problemas por ter partilhado com um concorrente alguma informação privilegiada que tinha sobre o próprio negócio, ou sobre clientes? Dê exemplos. Como ultrapassou?
4. Alguma vez teve o sentimento de que nestas interações com os seus concorrentes existem diferentes perceções do papel ou do objetivo da parceria? Diferentes valorizações ou esforço? Ou seja, sente que existe desigualdade no relacionamento?
5. Considera que existe muito ou pouco oportunismo? Dê exemplos. Como são geridas essas situações?
6. Já interferiu/mediou a resolução de problemas entre outras empresas? E outras empresas já mediaram um conflito seu com outra empresa? Dê exemplos.
7. Considera que a existência de várias empresas envolvidas na parceria tenha sido benéfica para ultrapassar (ou não) os conflitos. Porquê? Dê exemplos.
8. Perante as questões acima, considera que tenta resolver cada conflito de forma diferente e ajustada à situação? Dê exemplos.
9. Já terminou algum relacionamento com um concorrente devido a este tipo de conflitos? Se sim, porquê?

Momento atual:

Para finalizar, gostava de abordar o momento atual da empresa, tendo em conta o contexto atual pandemia.

1. Qual o impacto que espera que esta pandemia tenha no seu negócio? Falo do impacto atual já evidente, e do impacto futuro.
2. Que tipo de contacto manteve com as parcerias que me falou durante o tempo de quarentena? Sofreram algum tipo de alteração?
3. Sente que o facto de manter este tipo de relacionamento com os seus concorrentes, o pode ajudar a ultrapassar esta fase crítica?

Em caso de necessidade de esclarecer algum assunto, posso voltar a contactá-lo?

Mais uma vez, obrigada pela disponibilidade, e bom negócio.

Beatriz Andrez